Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8570998
Centre d'intérêt: 520

Le Projet éducatif de l'école / [pour le Ministère de l'éducation, Direction générale des réseaux]. -- [Québec] : La Direction, [1980].
90 p. : ill. ; 22x28 cm.

Code: 51-3689. Bibliogr.: p. 87-88.

ISBN 2-550-01333-6

Cote Dewey: 371.2'009714/P964 Cote LC: LB/2891

Descripteur(s): *Projet éducatif *Rôle de l'école *Relations école-communauté *Relations parents-école *Rôle de la commission scolaire *Rôle de l'administrateur *Rôle de l'enseignant *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

La brochure s'adresse à ceux qui s'interrogent sur la nature et le pourquoi du projet éducatif. Elle en précise la nature et l'objet, les motifs qui le justifient et les effets qui en sont attendus, le lieu de la réalisation et ses agents, elle en présente les phases et suggère quelques attitudes générales à développer. Elle fournit aussi des orientations pratiques pouvant aider les élèves, les parents, les enseignants, le personnel non enseignant et le directeur d'école à définir leur participation respective à la mise en oeuvre et au développement du projet éducatif de leur école. Plutôt qu'un guide à suivre pas à pas, la brochure est un ensemble de réflexions pouvant aider une équipe-école à s'orienter.

Type de document: d

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des réseaux

LE PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE

EDUQ 8570998

LE PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE

Dépôt légal: 3e trimestre 1980
Bibliothèque Nationale du Québec
ISBN: 2-550-01333-6

PRÉSENTATION

Cette brochure s'adresse à ceux qui s'interrogent sur la nature et le pourquoi du projet éducatif. Elle en précise la nature et l'objet (chapitres 1 et 2), les motifs qui le justifient et les effets qui en sont attendus (chapitres 3 et 4), le lieu de sa réalisation et ses agents (chapitres 5 et 6), en présente les phases (chapitre 7) et suggère quelques attitudes générales à développer (chapitre 8).

Ici et là elle fournit quelques orientations pratiques pouvant aider les élèves, les parents, les enseignants, le personnel non enseignant et le directeur d'école à définir leur participation respective à la mise en oeuvre et au développement du projet éducatif de leur école.

Plutôt qu'un guide à suivre pas à pas, elle est un ensemble de réflexions pouvant aider une équipe-école à s'orienter. Elle sera complétée par d'autres documents à caractère plus pratique.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1 - La nature du projet éducatif	11
1.1 - Une démarche par laquelle une école	13
1.2 - ... se donne un plan d'action	14
1.3 - ... avec la participation des agents concernés	14
2 - L'objet du projet éducatif	19
2.1 - L'intervention de l'école	21
2.2 - Les composantes de l'intervention de l'école	22
3 - Les motifs qui sous-tendent l'action du ministère en regard du projet éducatif	27
3.1 - Une participation mieux adaptée au désir de la population	29
3.2 - Une école mieux adaptée aux besoins des élèves	30
3.3 - Une école qui tienne davantage compte de la diversité	31
3.4 - Un rôle plus significatif des agents d'éducation	33
4 - Les effets du projet éducatif de l'école	37
4.1 - Une école plus cohérente	39
4.2 - Une école plus transparente	39
4.3 - Une école plus proche du vécu de l'élève	40
4.4 - Une école capable de s'adapter	40

Page

5 - Le lieu du projet éducatif 43
5.1 - C'est l'école 45
5.2 - ... dans un réseau 46
5.3 - Du rôle de la commission scolaire et du ministère dans le développement de projets éducatifs 47

6 - Les agents du projet éducatif de l'école 53
6.1 - Les élèves 55
6.2 - Les parents 58
6.3 - Les enseignants 61
6.4 - Le personnel non enseignant de l'école 62
6.5 - Le directeur de l'école 63
6.6 - Les membres de la communauté locale 64

7 - Le projet éducatif en action 69
7.1 - Une phase d'émergence 71
7.2 - Une phase de développement 73
7.2.1 La dimension planification 74
7.2.2 La dimension réalisation 76
7.2.3 La dimension évaluation 77
7.3 - Une phase de maintien et d'adaptation 79

8 - Des attitudes à développer 83

9 - Bibliographie 87

1 - *LA NATURE DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE*

1.1 - UNE DÉMARCHE PAR LAQUELLE UNE ÉCOLE ...

1.2 - ... SE DONNE UN PLAN D'ACTION

1.3 - ... AVEC LA PARTICIPATION DES AGENTS CONCERNÉS.

1 - LA NATURE DU PROJET ÉDUCATIF

Le projet éducatif c'est:

- **une démarche par laquelle une école**
- **précise ses objectifs propres, se donne un plan d'action, le réalise et le revise périodiquement**
- **avec la participation des élèves, des parents, du personnel de l'école et de la commission scolaire.**

1.1 - Une démarche par laquelle une école ...

Une école qui se donne un projet éducatif, c'est une école qui assume son processus de développement, qui se meut dans un certain sens, qui, d'un mouvement volontaire et conscient, agit de manière à améliorer constamment la qualité de son intervention dans le développement des élèves.

C'est d'abord à partir de sa propre réalité, qu'elle cherche à mieux comprendre et dont elle veut maîtriser l'évolution, qu'une école vise à faire émerger son projet éducatif. Sa démarche se manifeste à travers ces observations et ces renseignements qu'elle recueille sur elle-même, ces rencontres et ces mises en commun qu'elle effectue, ces activités qu'elle réalise.

1.2 - ... se donne un plan d'action

Une école qui s'engage dans un projet éducatif c'est une école qui se donne un plan d'action[1], le réalise progressivement et l'évalue périodiquement. C'est-à-dire qu'elle prend et exécute un certain nombre de décisions concernant les objectifs à réaliser, les moyens à mettre en oeuvre, et les mécanismes d'évaluation à appliquer.

C'est par ce plan d'action que l'école se choisit un sens, une direction, une orientation en ce qui a trait aux valeurs à promouvoir, au type de connaissances, d'habiletés et d'attitudes à développer, aux approches pédagogiques à privilégier, etc.

1.3 - ... avec la participation des agents concernés

Une école qui s'engage dans une démarche, cela implique évidemment ceux qui sont directement concernés, soit: les élèves, les parents, les enseignants, le personnel non enseignant, la direction de l'école. Avec l'aide et la collaboration de la commission scolaire, les agents de l'école assument collectivement[2] la responsabilité du projet éducatif. Ils prennent donc **ensemble** un certain nombre de décisions qui orientent l'école dans un sens plutôt que dans un autre; ainsi l'évolution de l'école n'est pas le fruit du hasard.

---

(1) Le projet éducatif et le plan d'action d'une école ne constituent pas une seule et même chose. En fait, une école qui se donne un plan d'action ne réalise qu'une phase de la démarche. Il faut, bien sûr, mettre à exécution ce plan d'action.

(2) Le caractère collectif du projet éducatif ne s'acquiert pas automatiquement dès le début du projet. C'est **graduellement** que tous les agents concernés s'impliquent dans le projet éducatif de l'école.

NOTE: Les quelques caractéristiques suivantes permettent de compléter la définition du projet éducatif de l'école:

- **Le projet éducatif est global**

  Cela signifie qu'il concerne toute l'intervention de l'école dans le développement des élèves. Il englobe toute la réalité de l'école. C'est un instrument de cohérence, un principe unificateur de tout ce qui se fait dans l'école. Cette globalité cependant ne s'atteint pas du jour au lendemain. C'est justement le propre de la démarche que d'atteindre graduellement toute la réalité de l'école. Des **projets pédagogiques** *qui portent sur une dimension de l'école comme l'implantation d'un nouveau programme ou l'adoption d'une nouvelle méthode sont souvent des occasions extraordinaires de réflexion sur toute la réalité de l'école.*

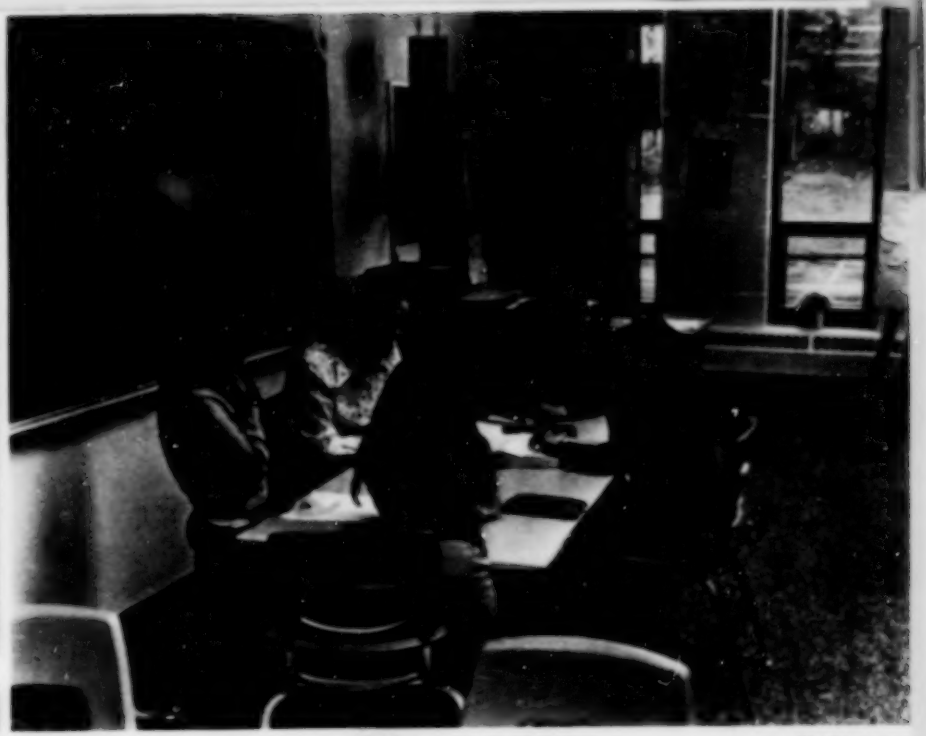
- **Le projet éducatif est en constante évolution**

  Cela signifie qu'il n'est jamais terminé, qu'il se transforme avec le temps parce qu'il tient compte des conditions de vie et d'action. Il devient par là même un principe, un moyen d'évolution. En d'autres mots, il est le moteur qui permet à l'école d'avancer dans la direction choisie.

- **Le projet est éducatif pour tous ceux qui y participent**

  Cela signifie que, bien qu'il ait comme finalité le développement de l'élève, le projet éducatif est caractérisé par le développement de chacun des individus qui y participe. L'observation de projets éducatifs permet d'affirmer qu'il y a une étroite relation entre la possibilité que les individus y voient de se développer et leur engagement dans le projet, de même qu'entre leur développement réel et le maintien et l'accroissement de leur participation.

FINALEMENT, LE PROJET ÉDUCATIF C'EST CE QUI DONNE À L'ÉCOLE SON IDENTITÉ, SA COULEUR, SON IMAGE DE MARQUE.



2 - *L'OBJET DU PROJET ÉDUCATIF*

2.1 - L'OBJET DU PROJET ÉDUCATIF C'EST L'INTERVENTION DE L'ÉCOLE.

2.2 - LES COMPOSANTES DE L'INTERVENTION DE L'ÉCOLE.

2 - L'OBJET DU PROJET ÉDUCATIF

2 - L'objet du projet éducatif c'est l'intervention de l'école dans l'éducation des élèves.

2.1 - L'intervention de l'école

La Loi 71, adoptée en décembre 1979, définit l'école comme suit:

«Une entité institutionnelle sous l'autorité d'un directeur ou d'un responsable s'il n'y a pas de directeur, DESTINÉE À ASSURER, D'UNE MANIÈRE ORDONNÉE, L'ÉDUCATION DES ÉLÈVES et à l'activité de laquelle PARTICIPENT les élèves, les enseignants, les autres membres du personnel et les parents.»

Cette définition assigne une mission[1] à l'école: assurer d'une manière ordonnée l'éducation des élèves. En d'autres mots, la raison d'être fondamentale de l'école c'est d'intervenir «d'une manière ordonnée» pour favoriser le développement des élèves.

(1) C'est la première fois que la loi définit l'école et lui assigne une mission éducative. Cette mission cependant est connue depuis longtemps et n'a pas son origine dans la loi. L'école est reconnue comme une des institutions que se donne la société pour favoriser le développement harmonieux de l'enfant aux points de vue intellectuel, affectif, physique, social et moral ou religieux.

De plus, la loi souligne le caractère collectif de l'activité de l'école: «...sous l'autorité du directeur... et à l'activité de laquelle PARTICIPENT les élèves, les enseignants, les autres membres du personnel et les parents».

Une école[1] qui se donne un projet éducatif, c'est une école où ces divers agents, selon leur statut et leurs responsabilités respectives, s'associent **pour décider comment leur école remplira sa mission, pour réaliser et pour évaluer l'intervention de cette école dans l'éducation des élèves.**

2.2 - Les composantes de L'INTERVENTION DE L'ÉCOLE

L'intervention de l'école dans l'éducation des élèves est en fait composée *de tout ce qui dans la vie scolaire de l'élève est susceptible d'exercer une influence sur son éducation, sur son développement.*

En d'autres mots, c'est tout ce qui, dans ce que propose l'école à l'élève, est de nature à répondre à ses besoins de croissance et d'épanouissement complet.

À titre d'exemples, mentionnons:

- les valeurs à promouvoir;
- les connaissances, habiletés, attitudes à développer;
- le rôle de l'élève dans la planification, l'organisation, l'exécution et l'évaluation des activités scolaires et parascolaires;
- les règlements et leur application;
- la conception de l'apprentissage;
- les approches pédagogiques;
- le choix du matériel didactique et des manuels scolaires;
- les services personnels aux élèves, les services d'aide-conseil, de soutien pédagogique et d'encadrement;

(1) La loi fournit la raison d'être globale de l'école: intervenir de manière ordonnée dans l'éducation des élèves. Le projet éducatif **d'une école donnée**, tout en se situant dans ce cadre, ne recouvre pas tout ce pour quoi l'école existe; il est un choix, un parti pris, une certaine manière d'intervenir.

- les programmes d'études;
- l'intégration des élèves en difficulté d'apprentissage ou d'adaptation;
- la grille horaire;
- l'utilisation et l'aménagement des locaux;
- etc.

Tous ces éléments font partie de l'intervention de l'école; cependant, l'école n'est pas seule à se préoccuper de ces éléments: la réflexion des participants au projet éducatif doit tenir compte des décisions prises par le Ministère et par les commissions scolaires sur les mêmes sujets.

On peut regrouper toutes ces composantes de l'intervention de l'école sous trois grandes catégories:

- Les orientations de l'école:
  - concernant le développement intégral des élèves (connaissances, habiletés, attitudes, valeurs);
  - concernant l'approche pédagogique;
  - concernant le modèle de gestion;
  - concernant ses relations avec le milieu où elle se trouve.

- L'activité des agents:
  - des élèves;
  - des autres agents d'éducation de l'école (parents, enseignants, personnel non enseignant, directeur).

- L'environnement éducatif:
  - l'aménagement du temps;
  - l'aménagement de l'espace.

3 - *LES MOTIFS QUI SOUS-TENDENT L'ACTION DU MINISTÈRE EN REGARD DU PROJET ÉDUCATIF*

3.1 - UNE PARTICIPATION MIEUX ADAPTÉE AU DÉSIR DE LA POPULATION.

3.2 - UNE ÉCOLE MIEUX ADAPTÉE AUX BESOINS DES ÉLÈVES.

3.3 - UNE ÉCOLE QUI TIENNE DAVANTAGE COMPTE DE LA DIVERSITÉ.

3.4 - UN RÔLE PLUS SIGNIFICATIF DES AGENTS LOCAUX.

3 · LES MOTIFS QUI SOUS-TENDENT L'ACTION DU MINISTÈRE EN REGARD DU PROJET ÉDUCATIF

Le ministère de l'Éducation encourage chaque école du Québec à se donner un projet éducatif. POURQUOI?

3.1 · Pour une participation mieux adaptée aux besoins de la population

La participation aux affaires gouvernementales, municipales et scolaires, sur tous les plans, répond à une attente et s'impose de plus en plus comme un besoin.

La participation à l'éducation, par le projet éducatif de l'école, répond à cette évolution sociale et au besoin exprimé par les citoyens d'influencer leur milieu de vie.

De plus, la participation est un processus éducatif et permet aux individus de se développer; en effet, le développement des personnes est profondément lié à leurs expériences personnelles et à leur degré d'implication dans les actions qu'ils réalisent.

Participer au projet éducatif c'est avoir l'occasion:

- de donner et de recevoir des informations;
- d'observer certains aspects de la réalité de l'école;
- d'établir des relations entre des faits, des évènements;
- de formuler des hypothèses et des suggestions;
- d'inventer des moyens et des solutions;
- de prendre des décisions;
- d'assumer des responsabilités dans l'organisation, l'exécution ou l'évaluation de certaines activités...

Toutes ces occasions de participation permettent aux individus d'influencer leur réalité, d'augmenter leur connaissance d'eux-mêmes et des autres, de développer de nouvelles habiletés et attitudes.

3.2 - Une école mieux adaptée aux besoins des élèves

La définition, par le ministère de l'Éducation des finalités et des objectifs de l'éducation scolaire ne saurait suffire à assurer le progrès de l'école au bénéfice des enfants et des adolescents qui lui sont confiés, et ce, même si le gouvernement les énonce au nom de la communauté québécoise.

Il faut de plus que les agents d'éducation de chaque école s'approprient ces finalités et ces objectifs et en fassent leur préoccupation commune.

- Se les approprier, c'est les enrichir, les compléter, y mettre un accent particulier, et les adapter aux besoins des élèves de chaque école.

- En faire une préoccupation commune, c'est partager une même volonté d'action dans une démarche collective regroupant tous les agents d'éducation; c'est aussi s'associer au milieu où se trouve l'école.

Le projet éducatif, par ces deux dimensions, permet à chaque école de mieux tenir compte des expériences, des goûts et des particularités des élèves selon leur milieu socio-culturel. La participation des élèves au projet éducatif accroît également les possibilités d'une meilleure adaptation de l'école à leurs besoins.

3.3 - Une école qui tienne davantage compte de la diversité

On peut remarquer l'homogénéité culturelle qui caractérise une large partie de la population québécoise; on peut noter également certaines valeurs faisant l'objet d'un consensus de toute la population (les valeurs démocratiques et les libertés individuelles). Cependant, dans un certain nombre de domaines, cette même population est diversifiée:

Diversité:

- des options morales
- des croyances religieuses
- des modes et conditions de vie
- de langues et d'ethnies
- des choix politiques et des idéologies
- des conceptions de l'éducation et de la culture
- des situations géographiques et historiques
- ...

La diversité de ces options ou situations se trouve, à des degrés variables, dans plusieurs milieux, y compris l'école. En général la population respecte la diversité et souhaite que l'école adopte une position ouverte qui puisse satisfaire aux besoins des uns et des autres.

Il faut ajouter, de plus, à ces différences souvent idéologiques le fait que l'école elle-même est une institution diversifiée:

- **école de milieu rural**
- **école de milieu urbain**
- **école de milieu économiquement favorisé**
- **école de milieu plus pauvre**
- **école de faible population**
- **école d'un grand nombre d'élèves**
- **école d'une clientèle particulière**
- **école publique**
- **école alternative**
- **école privée**

La reconnaissance de la diversité implique qu'aucun modèle unique ne saurait être imposé à toutes les écoles. En fait, l'enrichissement collectif tiré de chaque projet apparaît comme plus prometteur que toute tentative de dicter un modèle idéal.

Le projet éducatif fait appel à la responsabilité de chaque milieu d'assumer son développement autonome. Le projet éducatif s'inspire d'une conception du pluralisme qui considère le respect de la diversité comme une valeur.

3.4 - Un rôle plus significatif des agents d'éducation

La consultation sur le Livre vert et l'observation du phénomène de la participation à l'école au cours des dernières années ont été l'occasion de mesurer les besoins de participation des divers groupes d'agents et leur degré de satisfaction concernant le rôle qu'ils jouent à l'école.

En certains endroits, des mécanismes de participation ont touché avec succès divers groupes d'agents; en d'autres, ils se sont limités à l'information ou à la consultation sur un nombre limité de questions secondaires. Une participation restreinte et mitigée entraîne l'éloignement et le désintéressement de l'école. Au contraire, la possibilité d'une participation ouverte et franche suscite l'intérêt et l'engagement des personnes et des groupes. Le développement de projets éducatifs en certains milieux en fait foi.

La motivation et le degré d'engagement des divers agents d'éducation constituent des conditions essentielles à la qualité de l'éducation et ils sont étroitement liés à la possibilité de jouer un rôle significatif dans la maîtrise et l'orientation des réalités qu'ils vivent.

Par le projet éducatif, les élèves, les parents, le personnel enseignant et non enseignant de même que la direction de l'école:

- s'attribuent une plus grande part de responsabilité concernant les objectifs, les moyens et les résultats de leur école;
- sentent que leur expérience et leur compétence particulières sont prises en compte par le milieu;
- sont encouragés par la présence d'une orientation plus claire;
- développent un sentiment d'appartenance à une équipe, à une collectivité qui est unie par une même volonté de poursuivre les objectifs fixés;
- sont stimulés par la perspective d'une plus grande cohérence à l'intérieur de l'école et entre l'école et le milieu.

4 - *LES EFFETS DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE*

4.1 - UNE ÉCOLE PLUS COHÉRENTE.

4.2 - UNE ÉCOLE PLUS TRANSPARENTE.

4.3 - UNE ÉCOLE PLUS PROCHE DU VÉCU DE L'ÉLÈVE.

4.4 - UNE ÉCOLE CAPABLE DE S'ADAPTER.

4 - LES EFFETS DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE

L'observation de projets éducatifs vécus permet de prévoir pour l'école, les effets suivants:

4.1 - Une école plus cohérente.

En s'engageant dans une démarche de projet éducatif, les agents d'éducation locaux prennent ensemble un certain nombre de décisions concernant les besoins à satisfaire, les objectifs à réaliser et les moyens à utiliser.

C'est dire que l'intervention de l'école dans le développement des élèves ne sera pas le résultat du hasard, de la force des choses ou de la seule tradition mais d'une action concertée, réfléchie et orientée.

De cette manière, l'école a des chances d'être plus cohérente, c'est-à-dire de démontrer plus de correspondance entre les propos et les gestes, entre les objectifs, les moyens et les résultats.

4.2 - Une école plus transparente

Une école est plus transparente quand il est possible de saisir avec clarté et précision comment, pour quelles fins et avec quels objectifs elle intervient dans le développement des élèves.

Un projet éducatif, rappelons-le, est d'abord une démarche, un cheminement. Cette démarche se nourrit d'observation, d'analyse, d'étude et de consultation. Et c'est à partir de cette base que tous les agents concernés, conjointement et en permanence, dégagent les orientations et décident des actions qui, justement, constituent l'intervention de l'école dans le développement des élèves.

Dans un tel contexte, il y a clarification et explicitation des objectifs, des méthodes, des moyens et de maints autres aspects de l'école. Celle-ci se connaissant mieux et s'affirmant comme une réalité distincte, elle devient ainsi plus transparente pour tous ceux qui l'observent.

4.3 - Une école plus proche du vécu de l'élève

Un reproche souvent adressé à l'école est son artificialité, c'est-à-dire que la réalité vécue à l'école est souvent éloignée de la réalité vécue hors de l'école par les élèves (famille, groupes d'amis...).

Le projet éducatif, en assurant une participation significative des parents et des élèves, fait en sorte que la vie de l'école s'inspire davantage de ce que l'enfant vit dans la famille et avec ses amis. De plus, la participation des élèves fait de l'école un milieu construit pour eux, qui tient compte de ce qu'ils vivent, pensent, aiment, ressentent, et non seulement un milieu de vie pour adultes.

4.4 - Une école capable de s'adapter

Les besoins en éducation se modifient constamment, selon le rythme d'évolution de l'ensemble de la société. Au cours des dernières années, ce rythme s'est accéléré: les changements sont plus fréquents et varient même selon les milieux.

Le projet éducatif, en impliquant les agents d'éducation de chaque milieu, en faisant participer ceux-là mêmes qui vivent ces changements, facilite cette adaptation de l'école. Il permet de tenir compte au niveau local de ce qui est considéré comme important pour une formation conforme aux besoins.

ECOLIERS

5 - *LE LIEU DU PROJET ÉDUCATIF*

5.1 - C'EST L'ÉCOLE ...

5.2 - ... DANS UN RÉSEAU

5.3 - DU RÔLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE ET DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DANS LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS ÉDUCATIFS.

5 - LE LIEU DU PROJET ÉDUCATIF

5.1 - C'est l'école ...

5.1.1 - Parce qu'elle est le lieu d'intégration des divers moyens et ressources éducatives du système scolaire

C'est en effet à l'école:

- que les parents confient leurs enfants;
- que l'on prévoit à l'intention des élèves des activités d'apprentissage ordonnées;
- qu'un personnel de direction, des enseignants et diverses autres personnes sont disponibles pour apporter une aide concrète aux élèves.

5.1.2 - Parce qu'elle est le lieu où convergent les préoccupations de la société en relation avec l'éducation

En effet:

- l'école est le seul lieu d'interaction reconnu entre les différents agents d'éducation;
- les autres niveaux du système d'éducation, ministère de l'Éducation, commission scolaire, ont comme responsabilité fondamentale de favoriser le développement global des élèves qui fréquentent les écoles. C'est d'ailleurs pour l'aménagement et le fonctionnement adéquat des écoles que des ressources sont affectées;
- lorsqu'il est question d'éducation, c'est d'abord à l'école que pensent les citoyens. Ils parlent de leur école, de la petite ou de la grande école qu'ils ont fréquentée, du maître qu'ils ont le plus aimé, de la «matière» qu'ils préféraient, etc.

5.2 - ... dans un réseau

La prise en charge de son projet éducatif par chaque école n'implique pas qu'elle soit coupée du reste du réseau scolaire.

Dans la planification et la réalisation de son projet éducatif une école doit tenir compte de la contribution de la commission scolaire et aussi de celle du ministère de l'Éducation. C'est dire que certains éléments du projet éducatif sont fournis à l'école et que par conséquent elle n'a pas à tout réinventer, à tout créer. Si elle peut être très créatrice dans des domaines comme ses objectifs propres, les situations d'apprentissages, les formules d'encadrement, le mode de gestion, elle assume la responsabilité de s'approprier[1] ce qui lui vient du Ministère comme par exemple les finalités déterminées globalement pour l'éducation à l'école, les programmes d'étude, le régime pédagogique, les règles budgétaires, les règlements concernant l'éducation religieuse et morale et ce qui émane des politiques et règlements de la commission scolaire concernant entre autres la supervision pédagogique,la coordination et la gestion des ressources financières et matérielles, la gestion et le perfectionnement du personnel.

En d'autres mots, l'école bénéficie d'une marge de manoeuvre lui permettant la gestion d'un projet éducatif original sans oublier toutefois que dans un certain nombre de domaines elle partage ses responsabilités avec la commission scolaire et le ministère de l'Éducation[2].

---

(1) S'approprier ne signifie pas adhésion à un contenu prédéfini et immuable. Faire sien des programmes d'études par exemple c'est aussi dans une démarche personnelle, y mettre un accent particulier, les enrichir et contribuer à leur évolution même.

(2) Les agents locaux d'éducation auront tout avantage à consulter la Loi 71 qui de façon générale permet un partage différent des responsabilités entre l'école, la commission scolaire et le ministère de l'Éducation.

5.3 - Du rôle de la commission scolaire et du Ministère dans le développement de projets éducatifs

L'école est le lieu, le foyer du projet éducatif. Elle assume la responsabilité directe de sa planification, de sa réalisation et de son évaluation. Mais on l'a vu, cela ne fait pas de l'école une entité juridique indépendante des autres unités du système. Sa mission se définit dans une interrelation constante avec la commission scolaire et le Ministère.

Non seulement elle doit tenir compte de leurs responsabilités mais elle doit pouvoir compter sur leur aide, leur soutien.

- **Du rôle de la commission scolaire**

  Le paragraphe 20 de l'article 19 de la Loi 71 stipule qu'il est du devoir des commissions scolaires de «s'assurer que les écoles sous leur juridiction dispensent une formation de qualité et de ***FAVORISER LA RÉALISATION D'UN PROJET ÉDUCATIF POUR CHACUNE DE LEURS ÉCOLES***».

  C'est évidemment à chaque commission scolaire de trouver ce qui, dans son milieu, est le plus pertinent et le plus efficace pour favoriser l'émergence et le développement d'un projet éducatif dans chacune de ses écoles.

Signalons quelques principes ou politiques qui ont porté leurs fruits dans un certain nombre de milieux:

Les projets éducatifs se développent plus et mieux quand la commission scolaire:

- adopte une politique incitative plutôt que prescriptive;
- accepte que le rythme d'émergence et de développement des projets éducatifs soit différent d'une école à l'autre;
- accepte que les projets éducatifs eux-mêmes soient différents d'une école à l'autre;
- opte pour une gestion individualisée (selon les projets de chaque école) des ressources humaines, financières et matérielles.
- rend disponibles des services d'aide qui permettent à l'école de développer sa compétence dans des domaines comme:
  - l'animation
  - la communication
  - les processus organisationnels
  - les méthodes pédagogiques
  - l'analyse institutionnelle
  - l'évaluation

- **Du rôle du gouvernement et du ministère de l'Éducation**

C'est dans le document «École québécoise, énoncé de politique et plan d'action» publié en février 1979 et, par la suite, dans deux lois (30 et 71) que le gouvernement a fait connaître les moyens d'action visant à favoriser le développement des projets éducatifs. Ils consistent en mesures législatives, administratives, de soutien et d'animation.

- Les mesures législatives:

  Amendements à la Loi sur l'instruction publique se rapportant:

  — au statut de l'école;
  — au concept de projet éducatif;
  — au statut et aux fonctions du directeur d'école;
  — au conseil d'orientation;
  — aux pouvoirs et aux devoirs de la commission scolaire;
  — à la participation des parents et des élèves

- Les mesures administratives:

  — «La réalisation du projet éducatif impose des changements d'ordre administratif qui, dans la perspective du pluralisme scolaire, doivent permettre la différenciation relative des écoles. Il y aura lieu de déterminer quels sont les éléments obligatoires dans les politiques éducatives, quels en sont les éléments facultatifs, quelle est la marge d'autonomie permise par ces politiques» (École québécoise, p. 37 - 3.6.9)
  — Révision des pratiques ministérielles de façon à accroître les moyens d'action et les marges de manoeuvre du milieu (École québecoise p. 37 - 3.6.10)

- Les mesures de soutien et d'animation:

  — Approfondir et préciser en étroite collaboration avec les milieux la notion de projet éducatif;
  — rendre disponible pour le milieu les documents nécessaires à l'élaboration de leur projet éducatif;
  — établir dans les directions régionales un programme de soutien aux commissions scolaires.

  (École québécoise, page 41, 1.4.5).

6 · LES AGENTS DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE

6.1 · LES ÉLÈVES.

6.2 · LES PARENTS.

6.3 · LES ENSEIGNANTS.

6.4 · LE PERSONNEL NON ENSEIGNANT DE L'ÉCOLE.

6.5 · LE DIRECTEUR DE L'ÉCOLE.

6.6 · LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ LOCALE.

6 - LES AGENTS DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE

6.1 - Les élèves.

L'école est d'abord faite pour les élèves. Elle est là pour leur permettre de développer, entre autres, leur responsabilité, leur autonomie, leur engagement social, leur jugement critique et leur sens démocratique.

Cette formation commence dès le plus jeune âge et se poursuit tout au long du cheminement scolaire en fonction des événements. Elle s'acquiert grâce à une participation progressive de l'élève à la conduite de ses activités. Au fur et à mesure de sa croissance, il doit avoir la possibilité d'assumer des responsabilités, de faire des choix, de prendre des décisions, de porter des jugements sur ses actions et sur lui-même.

Il appartient bien sûr à chaque milieu de voir comment et dans quelle mesure les élèves sont associés au projet éducatif de leur école. Et si, a priori, il n'y a pas de limite, un certain nombre de facteurs sont toutefois à considérer tels l'âge, le niveau de développement, les pratiques antérieures, et la mentalité du milieu.

La participation de l'élève à l'école primaire

Plusieurs considèrent que les élèves du primaire sont trop jeunes, trop fragiles, trop irresponsables pour qu'on les implique dans quoi que ce soit; il faudrait plutôt, selon eux, les entourer, les encadrer, les assister à un point tel qu'on décide de ce dont ils ont besoin, de ce qu'ils vont faire, avec qui, comment et quand ils vont le faire.

Plusieurs écoles, pourtant, ont développé des pratiques de participation qui se sont avérées fructueuses pour les élèves, pour le projet éducatif lui-même et pour le climat général de l'école.

Ces pratiques s'articulent la plupart du temps autour d'un certain nombre de politiques telles:

- considérer le droit de parole comme fondamental pour les élèves;
- faciliter par les moyens appropriés au degré de développement des élèves l'expression de leurs besoins, de leurs attentes, de leur jugement sur ce qu'ils vivent à l'école et de leurs suggestions d'amélioration;
- tenir compte dans toute la mesure du possible de ces points de vue lors de la planification du projet éducatif;
- lors de la réalisation du projet éducatif, faire en sorte que l'élève ne soit pas seulement un exécutant mais que son initiative soit sollicitée;
- faire en sorte que l'élève assume le plus souvent possible des responsabilités importantes concernant le choix de ses activités, la formation de son équipe de travail, l'organisation de son temps, sa méthode de travail, etc.
- au plan de l'évaluation du projet éducatif, accorder toute l'importance requise aux données fournies par les élèves eux-mêmes.

La participation de l'étudiant à l'école secondaire

Les politiques énoncées pour le primaire peuvent servir de cadre de référence à l'articulation d'une participation plus intense pour les étudiants du secondaire. À cela s'ajoutent un certain nombre d'autres principes pratiques tirés d'expériences d'écoles secondaires où les étudiants jouent un rôle important:

- faire en sorte qu'ils soient considérés comme partenaires dans l'élaboration et la réalisation du plan d'action de leur école;
- solliciter leurs avis et leurs critiques sur l'action éducative de l'école;
- les aider à mettre sur pied tous les mécanismes appropriés de participation aux décisions (exemple: Conseil étudiant, Comité de classe, Comité ad hoc, etc.);
- favoriser leur présence régulière à des comités multi-agents décisionnels ou consultatifs de l'école[1];
- procéder avec eux à l'application d'instruments d'analyse institutionnelle et de sondage d'opinions (questionnaire, enquête, réunions par niveaux, assemblée générale, etc.);
- faire en sorte qu'ils fournissent et reçoivent toute l'information nécessaire concernant le projet éducatif de leur école;
- augmenter progressivement le nombre de sujets sur lesquels ils peuvent décider (exemple: choix de cours, méthodes de travail, sujets d'enquête, sous-groupes de travail, activités parascolaires, etc.).

(1) Dans les écoles où il y a un Conseil d'orientation, l'ensemble des élèves doivent élire, parmi ceux du second cycle, deux représentants qui siégeront sur ce conseil.
Cf. Loi 71, article 15, paragraphe 54.2

6.2 - Les parents:

À titre de premiers responsables de l'éducation de leurs enfants, les parents:

- ont droit de regard et de parole sur toute intervention de l'école;
- ont le droit «de choisir les institutions qui, selon leur conviction, assurent le mieux le respect des droits de leurs enfants» (Loi du ministère de l'Éducation, S.R.Q. 1964, cha. 233, prélude, 3e paragraphe).

  L'école et la famille étant deux lieux complémentaires d'intervention dans le développement des enfants, il y a une évidente nécessité de cohérence qui ne peut s'établir sans une communication significative entre l'école et la famille.

Certaines mesures législatives ont largement contribué, ces dernières années, à promouvoir la participation des parents à la vie de l'école:

- Loi constituant les comités d'école et les comités de parents (L.Q. 1971, chap. 67);
- Règlements spécifiques fournissant des indications sur les fonctions de ces comités (1972);
- Loi modifiant certains aspects de la formation et du fonctionnement des comités d'école et de parents et permettant l'élection d'un représentant du comité de parents au conseil des commissaires (Loi 30, 22 juin 1979);
- Loi statuant sur: le projet éducatif, le conseil d'orientation, les objets obligatoires de consultation (Loi 71, 21 décembre 1979).

Concernant le projet éducatif, la Loi 71:

- en donne une définition qui implique la participation des parents (article 1, paragraphe 30);
- offre au comité d'école la possibilité d'être consulté sur son contenu (article 11 - 51.1);
- donne au conseil d'orientation la fonction «de participer à l'élaboration du projet éducatif de l'école, d'en suivre la réalisation, de procéder à son évaluation et d'en faire rapport» (article 15 - 54.5).

Il appartient bien sûr à chaque milieu de décider dans quelle mesure et selon quel mécanisme les parents participent au projet éducatif de leur école. Il peut être utile toutefois de rappeler que les principes qui sous-tendent la participation des parents, la législation actuelle et la pratique québécoise du projet éducatif tendent vers l'élargissement du rôle des parents dans la définition de l'école.

Les parents sont appelés à fournir, dans les limites de leurs responsabilités, de leurs capacités particulières et de leur volonté de le faire, une contribution originale:

- à l'élaboration du plan d'action de l'école.

Par exemple, ils peuvent:

— manifester leurs attentes, leurs besoins concernant l'école;

— contribuer à l'identification des valeurs du milieu;

— fournir des données sur l'état de développement de leur enfant;

— participer aux choix des priorités, à la détermination des objectifs.

- à la réalisation du plan d'action.

Par exemple, ils peuvent:

  — cueillir des faits, des données concernant la réalité de l'école et de son milieu;

  — convoquer et animer des réunions de classe, de cycle, etc.;

  — animer des activités pédagogiques à l'intérieur ou à l'extérieur de l'école;

  — organiser des projets visant à augmenter et à améliorer les services aux élèves (exemples: bibliothèques, cours de récréation, etc.).

- à l'évaluation du plan d'action.

Par exemple, ils peuvent:

  — collaborer avec les autres agents à des activités d'observation de la réalité scolaire et fournir un feedback particulier;

  — collaborer avec les autres agents à l'application des moyens prévus pour connaître l'opinion des utilisateurs de l'école, (exemples: questionnaires aux parents et aux élèves, rencontres dans les foyers, discussions avec les élèves, etc.);

  — participer à la recherche des moyens d'amélioration jugés nécessaires;

  — prendre en charge un certain nombre d'activités d'information des agents d'éducation concernant l'évaluation du projet éducatif.

6.3 - Les enseignants

Les enseignants sont au coeur même de l'acte pédagogique, ils sont chargés non seulement de transmettre des connaissances mais aussi d'inventer les situations d'apprentissage, de choisir les méthodes pédagogiques, d'assister les élèves dans leur cheminement propre, d'assurer l'encadrement des élèves, etc.

L'ensemble des responsabilités et des tâches des enseignants par rapport au développement des élèves les amènent à avoir avec eux un contact direct, régulier et fréquent qui en font des *artisans essentiels de la réalisation du projet éducatif*.

Cela signifie qu'ils ont également une part de toute première importance dans la planification et l'évaluation de ce projet. Leur formation et leur compétence professionnelles en font des personnes ressources indispensables dans les domaines comme:

- les processus d'apprentissage;
- le développement psychologique;
- les méthodes pédagogiques;
- les programmes d'étude;
- les types de rapports entre les personnes et les groupes;
- l'éducation aux valeurs;
- les techniques d'observation;
- l'aménagement de l'environnement éducatif;
- la mesure et l'évaluation;
- etc.

6.4 · Le personnel non enseignant de l'école.

La participation du personnel non enseignant[1] au projet éducatif de l'école est entre autres fondée sur:

- La nécessité de poursuivre le développement intégral de l'élève.

  Le développement intégral de l'élève, son épanouissement sur le plan physique, intellectuel, affectif, social, moral ou religieux est d'autant plus favorisé qu'il peut compter sur l'aide de personnes dont les ressources sont diversifiées et complémentaires. Le bibliotechnicien, l'infirmière, le psychologue par exemple apportent à l'élève une expertise, une compétence que les autres agents ne sont pas en mesure d'offrir. Il est nécessaire qu'ils soient associés à la planification, à la réalisation et à l'évaluation de l'action de l'école.

- La nécessité pour l'élève que les agents d'éducation de l'école interviennent auprès de lui avec le plus de cohérence possible.

L'élève qui, pendant la même journée à l'école, travaille avec un certain nombre d'enseignants, rencontre le directeur, s'adresse au concierge et consulte le psychologue... est invité par le fait même, plus ou moins explicitement, à se conformer à certains rôles ou modèles de comportements, basés sur un certain nombre de valeurs et de principes. Il est nécessaire que tous ces intervenants se concertent et présentent un minimum de contradiction entre leurs diverses interventions.

(1) Il s'agit ici du personnel de soutien tel que, secrétaire et concierge, et du personnel professionnel tel qu'infirmière, psychologue, orthopédagogue, travailleur social.

6.5 - Le directeur de l'école

Pour faire émerger et assurer le développement d'un projet éducatif, les agents locaux d'éducation se regroupent le plus souvent autour du directeur de l'école. Il occupe dans l'école un poste clé qui le place au centre des dynamismes du milieu. De plus, la loi lui confie une responsabilité particulière en regard du projet éducatif:

> «il s'assure que l'école se donne une orientation propre ou un projet éducatif (Loi 71, article 4 - 32.4, paragraphe 1)»

Sa participation à la planification, à la réalisation et à l'évaluation de l'action de l'école est primordiale et repose sur sa compétence dans des domaines comme la communication, l'animation, l'organisation, la coordination et l'analyse-évaluation. Il assume en outre la responsabilité de:

- soutenir l'engagement des différentes personnes impliquées dans le projet éducatif;
- développer des moyens et des attitudes qui favorisent la participation des divers agents;
- contribuer à créer un climat d'accueil et de respect où chacun puisse se faire entendre;
- développer des mécanismes d'identification des besoins du milieu;
- aider les différents partenaires à tracer les orientations de l'école;
- faire en sorte que soient reconnues les diverses compétences et qu'elles contribuent à répondre aux besoins et aspirations du milieu;
- veiller à l'intégration des différents partenaires dans les activités de gestion du projet éducatif;
- veiller au respect des droits de chaque groupe d'agents et au maintien des réseaux de communication et d'information;
- transmettre l'information nécessaire au respect des lois, règlements et politiques du Ministère et de la commission scolaire.
- ...

6.6 · Les membres de la communauté locale.

Dans une perspective d'ouverture de l'école sur le milieu, il est important de permettre une communication efficace avec le personnel des différents organismes culturels, économiques, politiques et religieux de la collectivité.

L'école d'aujourd'hui ne peut, même avec ses moyens nombreux, prétendre réussir seule le développement optimal des élèves. Elle ne peut ignorer l'existence et l'importance du monde extérieur comme source de développement. L'école elle-même doit apporter sa propre contribution à l'évolution de ce milieu environnant.

C'est pourquoi il est souhaitable que l'école établisse des collaborations précises avec des organismes comme le conseil municipal, la paroisse, le comité de citoyens, le syndicat de l'usine locale, le cercle des fermières, le journal local, etc.

Conclusion

En somme, toutes les personnes concernées par l'éducation sont impliquées dans le projet éducatif de l'école:

- **les élèves** dans leur école ont le droit et la capacité de jouer un rôle actif et responsable;

- **les parents**, premiers responsables de leurs enfants participent à la définition de l'école, à l'amélioration des services offerts aux élèves, à la connaissance des besoins et attentes individuelles et collectives et, de façon générale, contribuent à ce que l'école corresponde à leur milieu;

- **les enseignants**, dont le rôle principal est d'assister les élèves dans leur cheminement apportent une contribution toute particulière aux plans du processus éducatif, de l'enseignement, de l'aménagement de l'environnement éducatif;

- **le personnel non enseignant** s'associe aux autres agents pour apporter sa compétence, son expertise et un approfondissement dans un champ particulier et complémentaire;

- **le directeur de l'école**, responsable devant la commission scolaire et devant les agents de l'école, joue un rôle fondamental dans des domaines tels que la gestion, la communication, l'animation, la coordination;

- **les membres de la communauté locale**, individuellement ou par le biais de leurs organismes, enrichissent encore les services de l'école et permettent aux élèves une intégration progressive dans leur milieu socio-culturel.

Toutes ces contributions, tous ces apports sont actuellement présents dans la réalité de chaque milieu; le projet éducatif les réunit, les ordonne et les rend cohérents.

7 - LE PROJET ÉDUCATIF EN ACTION

7.1 - UNE PHASE D'ÉMERGENCE

7.2 - UNE PHASE DE DÉVELOPPEMENT

7.3 - UNE PHASE DE MAINTIEN ET D'ADAPTATION

7 · LE PROJET ÉDUCATIF EN ACTION

7.1 · Une phase d'émergence

L'engagement des divers agents d'éducation dans une démarche collective de projet éducatif ne se fait pas de façon spontanée; ce n'est pas du jour au lendemain que des individus et des groupes qui travaillent de façon plus ou moins isolée, parfois même en opposition, en arrivent à joindre leurs efforts et à agir en concertation.

Pour plusieurs même, la pertinence du projet éducatif n'est pas évidente; l'engagement des personnes dans une démarche collective n'est possible que si ces mêmes personnes y voient des effets positifs pour elles-mêmes.

Les résistances à une implication plus grande dans un projet collectif sont souvent liées à la crainte de voir disparaître certains avantages actuels; parfois aussi on craint de devoir investir trop d'énergie pour les bénéfices escomptés: à certains, le projet éducatif apparaît comme une surcharge de travail, comme une tâche supplémentaire et non comme une manière différente de réaliser des tâches qu'on effectue déjà.

La communication entre les individus et les groupes n'est pas toujours suffisamment développée pour qu'une confiance minimale s'établisse entre les uns et les autres.

Le projet éducatif d'une école est donc généralement caractérisé par une phase d'émergence où se développent:

- une meilleure communication entre les divers agents;
- une perception commune des avantages que présente pour soi et pour les autres l'engagement dans une démarche collective;
- une clarification des intentions réelles des divers agents et des divers groupes d'agents;
- une intention partagée de traiter ensemble de la vie de l'école;
- une volonté commune de prendre en charge la réalité de l'école.

Dans la majorité des cas, le besoin et le désir d'un projet éducatif de l'école sont ressentis dans un premier temps par quelques individus, ou par un groupe d'agents. Il s'agit alors de faire partager ce besoin et ce désir aux autres agents de l'école.

La phase d'émergence est constituée de rencontres, d'échanges, d'information, de sensibilisation, d'apprivoisement réciproque. Cette phase n'est pas nécessairement tout à fait antérieure au développement d'un projet éducatif; elle y est souvent étroitement liée, de sorte que c'est à travers l'action collective amorcée que croît et se développe le goût d'une prise en charge collective de la réalité scolaire.

7.2 - Une phase de développement

À un moment donné de son évolution, le projet éducatif d'une école recueille une adhésion suffisante de l'ensemble des agents d'éducation ou d'une bonne partie de ceux-ci: l'engagement dans une démarche collective apparaît alors suffisamment solide pour que cette action se poursuive, s'organise, se structure selon les besoins des divers groupes.

Bien qu'il n'existe pas de manière uniforme de procéder, bien qu'il n'y ait pas de démarche idéale, cette phase de développement du projet éducatif recouvre toujours les trois dimensions suivantes:

- la dimension planification
- la dimension réalisation
- la dimension évaluation

Pour certains, ces trois dimensions constituent des moments différents, des séquences qui se suivent l'une l'autre. Pour d'autres, elles sont très étroitement liées dans l'action quotidienne. Entre ces deux extrêmes, il y a toutes les nuances.

Les sciences de l'administration ont développé, au cours des dernières années, des modes de gestion très structurés où la planification est très poussée, où la réalisation consiste à exécuter un plan d'action détaillé, et où l'évaluation met en rapport les résultats obtenus et les objectifs prévus.

La pratique de certaines écoles, de même que certaines théories favorisant la créativité, offrent par ailleurs des exemples de démarches très souples où, à partir de certaines conceptions de l'éducation acceptées par tous, l'action s'organise au fur et à mesure, où la décision, la réalisation et l'évaluation sont simultanées. De telles démarches exigent plus d'assurance chez les divers intervenants; elles favorisent par ailleurs une meilleure adaptation.

7.2.1 La dimension planification.

C'est-à-dire la définition de lignes directrices qui accompagnent et guident à plus ou moins long terme l'action concrète de l'école. Une telle définition repose habituellement sur:

— une bonne connaissance de la situation;

— une identification des besoins et des ressources disponibles;

— un choix de priorités;

— une définition d'objectifs;

— une sélection de moyens;

— une affectation de responsabilités et de ressources;

— une définition de critères, de mécanismes et de moments d'évaluation;

La pertinence et le contenu de ce plan d'action pour le milieu qui le définit tiennent entre autres,

— à l'expression des attentes véritables relatives, par exemple, aux règlements de l'école, à la pédagogie à employer, aux habiletés et aux comportements à développer, à l'encadrement à privilégier, au type de gestion à établir;

— aux connaissances qu'on a des modèles de pédagogie, des étapes de l'apprentissage, du développement physique et intellectuel de la personne;

— au degré de prise de conscience qu'on a des exigences du développement collectif, de la responsabilité de la commission scolaire et du ministère;

— au développement du milieu lui-même en termes de communication, de motivation, d'habiletés.

L'ensemble et chacune des décisions prises sont sous-tendues par un certain nombre de valeurs:

- **les valeurs qu'on a et qui guident l'action;** ce sont les diverses croyances et les conceptions philosophiques de l'homme, de la vie, de l'au-delà; ce sont les règles et les principes moraux qui accompagnent les comportements;

- **les valeurs qu'on veut promouvoir à l'école;** ce sont les diverses croyances, les conceptions, les règles et les principes moraux qu'on souhaite voir se développer chez les élèves.

Les valeurs qu'on a font l'objet d'explicitations; il est important de les connaître, de les nommer, de les communiquer.

Les valeurs qu'on veut promouvoir à l'école font l'objet de consensus; il est important d'en discuter, d'en convenir, d'en décider ensemble.

7.2.2 La dimension réalisation.

C'est-à-dire la conduite concrète d'actions individuelles et collectives qui, dans le sens des décisions prises, visent:

— à faire acquérir les connaissances, les habiletés et les comportements souhaités;

— à augmenter la qualité de l'éducation qui se fait à l'école;

— à dépasser même les seuils des développements prévus.

Ainsi

— **l'élève**, le plus consciemment et volontairement possible, s'instruit, apprend à être autonome et responsable, communique, cherche, crée, écoute, répète, mémorise, s'exprime...

— **l'enseignant** invente ou choisit des situations d'apprentissage, prépare du matériel didactique, informe, aide, encourage, analyse, évalue, partage, organise, cherche, permet, favorise, acquiert de nouvelles habiletés;

— **le parent** s'informe auprès de son enfant et de l'école, encourage, participe à l'évaluation des activités, acquiert de nouvelles connaissances, s'implique, pratique les valeurs que tous entendent privilégier;

— **le personnel non enseignant** analyse, informe, oriente, assure un environnement adéquat, anime, soutient;

— **le directeur** organise, encourage, coordonne, gère, évalue, s'assure que les choses se font et que les problèmes trouvent des solutions, communique avec la commission scolaire, rend compte des activités à son équipe et aux autorités;

— **tous**, de la façon la plus consciente, volontaire et cohérente possible, par des gestes quotidiens exécutés dans le sens des orientations qu'ils ont définies ensemble, prennent progressivement en charge toute l'intervention de l'école et assument la responsabilité éducative qu'ils veulent ainsi se donner.

7.2.3 La dimension évaluation

C'est-à-dire le jugement sur la qualité de l'action de l'école à partir des résultats d'un certain nombre de mesures effectuées et de données fournies par l'observation.

Le jugement porté sur l'action de l'école sert à orienter l'évolution du projet éducatif. Il sert également d'instrument d'information et de formation des divers agents: faire un retour sur les actions posées est essentiel à la croissance personnelle.

L'évaluation doit engager tous les intervenants d'une action commune et assurer l'adhésion des participants aux réorientations qui en découlent. Participent à l'évaluation tous ceux qui participent à l'action.

L'évaluation doit porter sur l'ensemble de l'action de l'école, entre autres sur:

- le développement des connaissances, des habiletés et des attitudes des élèves;
- les activités pédagogiques, scolaires et parascolaires;
- le climat de l'école;
- les rapports entre les groupes et les agents;
- l'utilisation de l'environnement et du milieu socio-culturel;
- etc.

Les jugements portés peuvent toucher:

- la pertinence des actions posées en rapport avec la nature des besoins et des attentes;
- la cohérence des actions posées, c'est-à-dire le rapport entre les objectifs poursuivis et les moyens utilisés;
- l'efficacité des actions, c'est-à-dire le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs visés;
- le degré de satisfaction des divers agents par rapport aux résultats et aux types d'action réalisés;
- l'impact des actions posées, c'est-à-dire les effets produits autres que les résultats attendus, de même que le degré de satisfaction des besoins.

L'évaluation peut se faire à divers moments. Certains prévoient périodiquement des moments pour procéder à des évaluations partielles ou totales. D'autres intègrent l'évaluation à l'action; l'évaluation devient alors une opération continue. Que l'on choisisse l'une ou l'autre méthode, l'évaluation demeure une dimension essentielle au développement et à l'adaptation du projet éducatif.

7.3 - Une phase de maintien et d'adaptation

La phase de développement a été marquée par des investissements importants d'énergies de la part de chacun; une remise en question d'une telle ampleur n'est pas toujours à refaire. Après cette période où l'on a procédé à une redéfinition de l'école et à l'implantation des changements décidés ensemble, on adopte un rythme de croisière plus régulier.

On parlera alors d'une phase de maintien et d'adaptation. Le projet éducatif n'est jamais terminé, il est en constante adaptation.

D'une part, les individus et les groupes tendent à conserver les situations qu'ils ont créées selon leur volonté. D'autre part les mêmes individus et les groupes aspirent à l'adaptation de ces situations à leur propre développement, lequel n'est jamais tout à fait arrêté.

De nouvelles personnes, par ailleurs, se joignent habituellement aux premières, ou en remplacent certaines autres: chaque année de nouveaux élèves et de nouveaux parents se joignent à l'école et s'intègrent au projet éducatif.

L'école doit donc périodiquement refaire certaines parties de la démarche initiale, procéder à de nouvelles lectures des besoins, des attentes, de l'état de développement, etc.

Pour certains, ces retours périodiques sont prévus, planifiés, systématisés. Pour d'autres il s'agit plutôt d'une observation constante de l'évolution des besoins et des attentes, et d'un ajustement régulier, continu et sans soubresaut à cette évolution. Il n'y a pas, là non plus, de modèle unique.

8 - DES ATTITUDES À DÉVELOPPER

— OUVERTURE AUX AUTRES

— VOLONTÉ DE S'INFORMER ET D'INFORMER

— SENS DES RESPONSABILITÉS

— TOLÉRANCE ET PATIENCE

— **Ouverture aux autres**
— **Volonté de s'informer et d'informer**
— **Sens des responsabilités**
— **Tolérance et patience**

Au-delà des modes de gestion, des structures de participation et des techniques d'analyse de situation ou d'évaluation, le projet éducatif est une question d'attitudes.

Le projet éducatif, comme démarche collective, exige que les individus et les groupes adoptent et développent en cours de route des attitudes favorisant le succès de cette démarche.

- **Ouverture aux autres agents:** la concertation et la cohérence sont incompatibles avec l'individualisme confortable. Au contraire, pour mener à bien un projet éducatif, les agents locaux d'éducation doivent s'accepter franchement et avec sincérité comme partenaires égaux ayant des compétences et des responsabilités propres.

- **Volonté de s'informer et d'informer:** rien de pire pour miner l'esprit d'équipe et la confiance mutuelle que le manque et la rétention d'information. Chaque agent d'éducation doit posséder toute l'information que requiert sa participation.

- **Sens des responsabilités:** pour gérer et réaliser le projet, l'équipe éducative doit s'appuyer sur les compétences et les goûts de chacun. Elle le mène à bien si chaque membre s'engage et s'en sent responsable. Respecter la différence, tenir compte des compétences et des goûts, respecter la décision du groupe parce qu'elle est issue de l'engagement et de la participation active de tous, se sentir membre de l'équipe sont, en même temps que des conditions nécessaires, des sources de difficultés et de conflits qui se règlent avec le temps, en cours de projet.

- **Tolérance et patience:** la concertation, le travail d'ensemble exigent la compréhension mutuelle, la capacité d'accepter que les autres pensent ou agissent d'une manière différente.

De plus, les agents du projet éducatif doivent composer avec le temps. C'est une entreprise de longue haleine, qui n'est pas fixée dans le temps et qui en définitive n'est jamais terminée puisque toujours en évolution.

BIBLIOGRAPHIE

CARPENTIER, Jean-Marie;
Une école en état de projet.
Revue Information, Vol. 19, no 2, p. 26, octobre 1979.

C.E.C.M.
La gestion participative. Montréal, La Commission, 1975.

DE GUIRE, Réal;
Le projet éducatif, la tête dans les nuages...
mais les pieds sur la terre.
Revue Information, Vol. 19, no 2, p. 25, octobre 1979.

FORTIN, Régent;
Réflexions sur le projet éducatif de l'école.
Ministère de l'éducation, Québec, 1980.

FORTIN, Régent;
Le projet éducatif: origines et caractéristiques.
Revue Information, Vol. 18, no 2, pp. 4-11, octobre 1978.

GILBERT, François;
L'enseignement, pivot de la réalisation du projet éducatif.
Revue Prospective, Vol. 15, no 3, pp. 139-144, octobre 1979.

GODIN, André;
Le projet éducatif: un moyen de développer l'élève
et l'école. Revue Information, Vol. 19, no 2, p. 6,
octobre 1979.

GRAND'MAISON, Yvan;
Le projet éducatif, ce qu'il est... ce qu'il implique...
Revue Information, Vol. 19, no 2, p. 16, octobre 1979.

GRÉGOIRE, Réginald;
La télévision et les valeurs dans le projet éducatif.
Conseil supérieur de l'éducation, Québec, 1978.

HENRIPIN, Marthe, ROSS, Vincent;
Les parents dans l'école: ils font quoi?
dans quelles limites? pourquoi et vers quoi?
Ministère de l'éducation, Québec, 1976.

HENRIPIN, Marthe, AYOTTE, Gilles;
Se prendre en main pour et avec les enfants.
1 - des écoles se mettent en marche, que font-elles?
2 - comment s'y est-on pris?
3 - cela donne quoi?
Conseil supérieur de l'éducation, Québec, 1980.

LANDREVILLE, Luc;
Le projet éducatif: une réalisation.
Revue Information, Vol. 18, no 2, pp. 12-17, octobre 1978.

MARCOUX, Jean-Raymond;
Le concret du projet éducatif.
Revue Information, Vol. 19, no 2, p. 18, octobre 1979.

MASSE, Denis;
Comment traduire un projet éducatif en plan d'action?
Revue Prospective, Vol. 15, no 3, pp. 121-126, octobre 1979.

NAUD, A., MORIN, L.;
L'esquive. L'école et les valeurs.
Conseil supérieur de l'éducation, Québec, 1978.

PAQUETTE, Claude;
Vers une pratique de la pédagogie ouverte.
Ed., N.H.P., 1976.

PAQUETTE, Claude;
Le projet éducatif: analyse de l'idée.
Ed., N.H.P., 1979.

PAQUETTE, Claude;
Jalons pour un projet éducatif.
Revue Prospective, Vol. 15, no 3, pp. 111-120, octobre 1979.

Ont participé à la réalisation de ce document:

- **Les membres de l'équipe permanente du projet éducatif au ministère de l'Éducation**

Brosseau, Richard	—	Directeur du Service de l'enseignement catholique, ministère de l'Éducation [1];
Chevrette, Yvan	—	Agent de développement pédagogique, ministère de l'Éducation — rédacteur du document;
Dupont, Côme	—	Spécialiste en sciences de l'éducation, Direction générale des réseaux, ministère de l'Éducation;
Fortin, Régent	—	Agent de recherche, Service de la recherche, ministère de l'Éducation [2];
Jensen, Raymond	—	Directeur du Service de l'enseignement protestant, ministère de l'Éducation;
Labrecque, René	—	Spécialiste en sciences de l'éducation, Direction générale des réseaux, ministère de l'Éducation;
Rousseau, Robert	—	Spécialiste en sciences de l'éducation, secrétaire de l'équipe permanente du Projet éducatif;
St-Pierre, Denise	—	Agent de développement pédagogique, Service de l'enseignement catholique, ministère de l'Éducation;
van der Vlist, Arie	—	Agent de développement pédagogique, ministère de l'Éducation [3];
Vennes, Jean-Guy	—	Directeur général adjoint, Direction générale des réseaux, ministère de l'Éducation;

1. Actuellement, sous-ministre associé de foi catholique.
2. Actuellement, spécialiste en sciences de l'éducation à la Direction générale des réseaux.
3. Actuellement, conseiller pour les écoles d'une base canadienne en Allemagne.

- **Collaborateur spécial**

  Grégoire, Réginald — Spécialiste en sciences de l'éducation.

- **Membres du comité consultatif**

  — Fédération des comités de parents de la province de Québec:

  Allard, Joan
  Bérubé, Lucille
  Caya, Roger
  Pontbriand, Jean

  – Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec:

  Caron, Pierre
  Tousignant, Gérard

  — Association des directeurs généraux des commissions scolaires:

  Dumont, Gilbert
  Hudon, Aurèle

  — Fédération des directeurs d'école du Québec:

  Beaudin, Yves
  Gauthier, Normand
  Poirier-D. Micheline

  — Fédération des professionnels des services éducatifs:

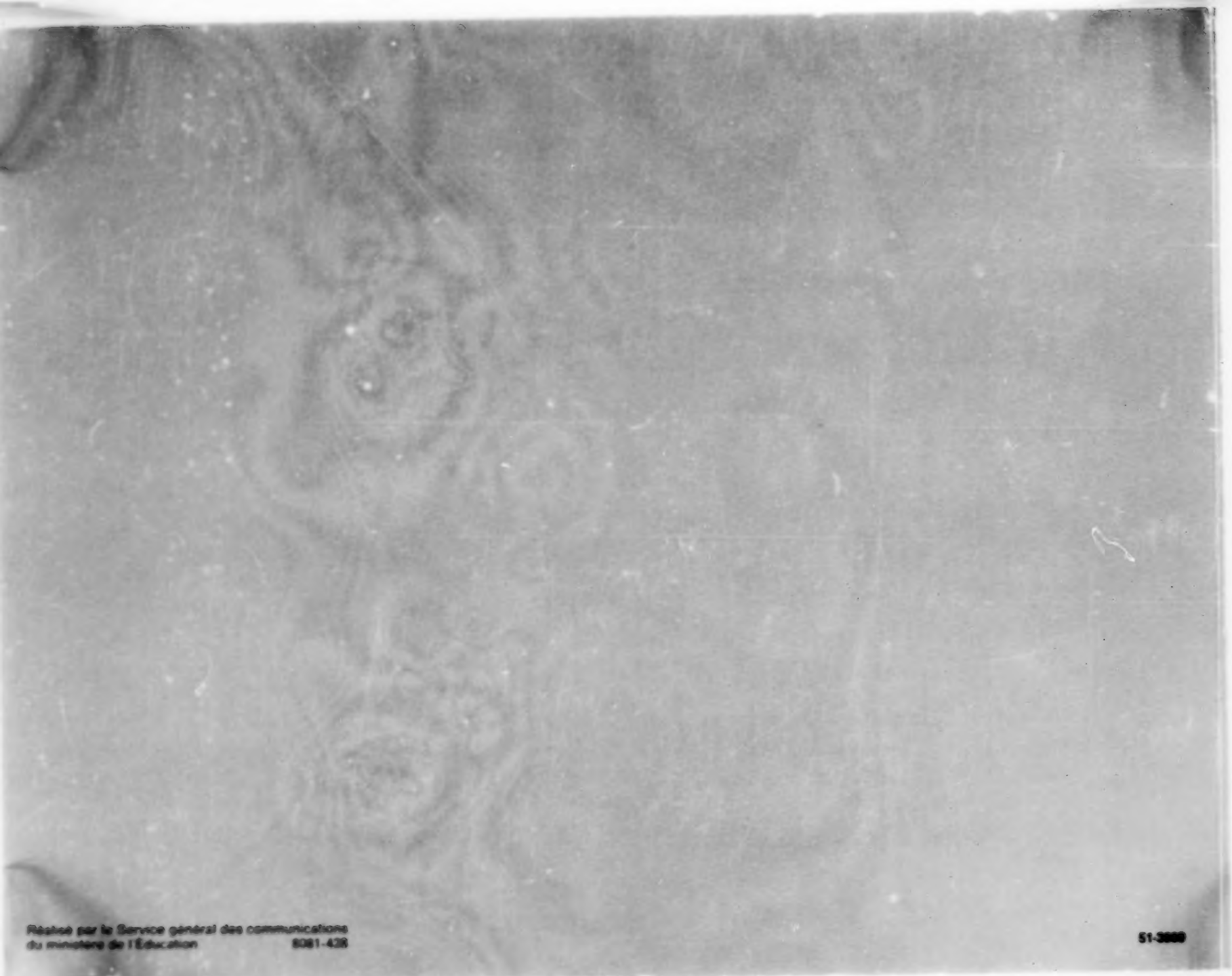
  Dion, Robert

  — Association des cadres scolaires du Québec:

  Corbeil, Jean-Guy
  Langlais, Fernand

  — Provincial Association of Catholic Teachers:

  Chouinard, André



Réalisé par le Service général des communications
du ministère de l'Éducation 8081-438

51-3000